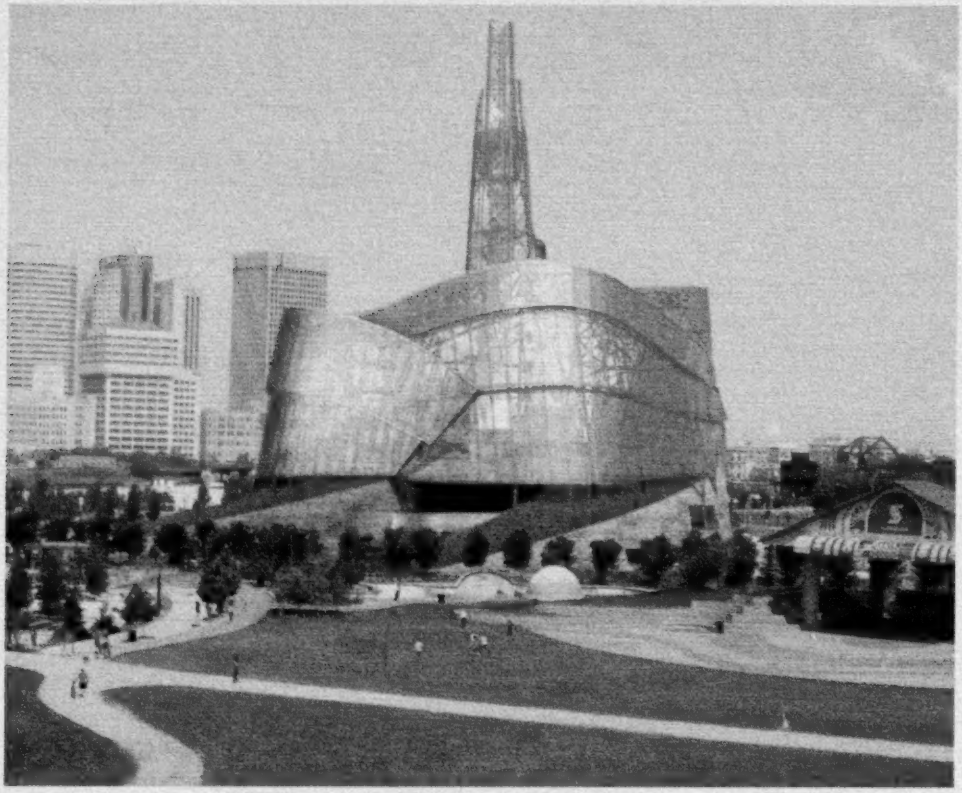
CANADIAN MUSEUM *for* HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN *des* DROITS *de la* PERSONNE



SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES ET DES BUDGETS D'OPÉRATIONS ET DE CAPITALISATION POUR 2009-2010 À 2013-2014

Canada

CANADIAN MUSEUM *for* HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN *des* DROITS *de la* PERSONNE

SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES ET DES BUDGETS D'OPÉRATIONS ET DE CAPITALISATION POUR 2009-2010 À 2013-2014

Canada

Musée canadien des droits de la personne
Siège social intérimaire :
269, rue Main
Winnipeg (Manitoba)
R3C 1B3

PRÉAMBULE

Le gouvernement du Canada a nommé le premier Conseil d'administration du Musée canadien des droits de la personne le 26 août 2008. Peu après, le Conseil d'administration a soumis un plan d'affaires et des budgets d'opérations et de capitalisation intérimaires que le gouvernement a approuvés. Ce document présentait les trois principaux objectifs du Musée au cours de ses premières années, objectifs que le Conseil d'administration a depuis réaffirmés.

Bien qu'il s'agissait d'un plan quinquennal conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le plan d'affaires précédent portait principalement sur les priorités stratégiques du Musée et sur la planification des sept mois séparant la nomination du Conseil d'administration et la fin du premier exercice fiscal. Ce nouveau plan d'affaires reflète les travaux importants entrepris au cours des récents mois afin de mettre en place les objectifs à long terme et les stratégies connexes nécessaires afin que le Musée puisse ouvrir ses portes au public en 2012. Des efforts additionnels permettront au troisième Plan d'affaires du Musée d'offrir un plan et des stratégies d'atténuation des risques plus étoffés et substantiels pour la période de planification, spécialement dans les domaines du contenu et de la programmation du Musée, du projet de construction et des plans d'investissement du capital non affecté à la construction. Ce plan comprendra aussi un cadre plus complet de mesure du rendement destiné à faciliter l'ajustement du tir en cours de route ainsi que le signalement efficace et transparent de la performance.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 26 AOÛT 2008

Président	
Arni C. Thorsteinson	Winnipeg, Manitoba
Vice-président	Vacant
Administrateurs	
Gail Asper, O.C., O.M.	Winnipeg, Manitoba
Bill Barkley, F.C.M.A.	Victoria, Colombie-Britannique
Ronald Corey, O.C.	Westmount, Québec
Hon. Constance R. Glube, O.C., O.N.S., Q.C.	Halifax, Nouvelle-Écosse
Vim Kochhar, O. Ont., O.M.C.	Toronto, Ontario
Yves Laberge, Ph.D.	Québec, Québec
Dr Wilton Littlechild	Hobbema, Alberta

DIRIGEANTS AU 3 SEPTEMBRE 2008

Directeur/président-directeur général	Vacant
Directeur général	Patrick O'Reilly
Directrice des finances	Susanne Robertson, C.A.

TABLE DES MATIÈRES

1 Profil corporatif 1

1.1 Mandat 1

1.2 Vision 1

1.3 Valeurs 2

1.4 Histoire 3

1.5 Réglementation pertinente 5

1.6 Structure de gouvernance 5

2. Programmes et activités 6

2.1 Contenu et programmation du Musée 6

2.2 Hébergement 7

2.3 Gérance et gestion corporative 8

3 Actifs 10

3.1 Immobilisations 10

3.2 Ressources financières 10

4 Enjeux stratégiques de la période de planification 13

4.1 Performance en fonction des objectifs 13

4.2 Survol de l'environnement 16

4.3 Priorités stratégiques 17

5 Objectifs, stratégies et mesures du rendement 17

5.1 Activité de programme 1 : Contenu et programmation du musée 18

5.2 Activité de programme 2 : Hébergement 20

5.3 Activité de programme 3 : Gérance et gestion corporative 22

6 Budgets d'opérations et de capitalisation 25

6.1 Budget de capitalisation 25

6.2 Budget d'opérations 26

7 États financiers 28

7.1 Bilan au 31 mars, de 2009 à 2014 (en milliers de dollars) 28

7.2 État des revenus et des bénéfices non distribués, exercice clos le 31 mars, 2009 à 2014 30

7.3 État de l'encaisse, exercice clos le 31 mars 2009 à 2014 32

1 PROFIL CORPORATIF

1.1 MANDAT

En amendant la *Loi sur les Musées*, le Parlement a défini le mandat du Musée canadien des droits de la personne ainsi :

> « EXPLORER LE THÈME DES DROITS DE LA PERSONNE, EN METTANT UN ACCENT PARTICULIER SUR LE CANADA, EN VUE D'ACCROÎTRE LA COMPRÉHENSION DU PUBLIC À CET ÉGARD, DE PROMOUVOIR LE RESPECT DES AUTRES ET D'ENCOURAGER LA RÉFLEXION ET LE DIALOGUE. »

Au sein du portefeuille du Patrimoine canadien, le MCDP joue un important rôle en matière de politique publique, tel que le stipule la *Loi sur les Musées*. Il :

> *« joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et*
>
> *représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »*

1.2 VISION

Le Conseil d'administration a entrepris l'imposante tâche de développer une vision collective et rassembleuse qui énonce ses aspirations à long terme quant au rôle unique que le MCDP est appelé à jouer dans la promotion des droits de la personne au Canada et à l'étranger. À titre de première étape, le Conseil d'administration a articulé les thèmes clés suivants quant à la place du Musée sur la scène mondiale, thèmes qu'il peaufinera au cours des prochains mois :

- LE MUSÉE CANADIEN DES DROITS DE LA PERSONNE DÉSIRE INSPIRER, METTRE AU DÉFI ET TOUCHER LES GENS AU PLAN ÉMOTIF DE FAÇON À PROMOUVOIR LA TOLÉRANCE, LA COMPRÉHENSION ET LA

sensibilisation au rôle que chaque personne peut jouer afin de favoriser la dignité et les droits de tous les citoyens du monde;

- Catalyseurs d'action accessibles et accueillants pour tous et toutes, le contenu des expositions et la programmation éducative du Musée auront un impact transformateur sur les esprits et les cœurs des personnes auxquelles il s'adresse;

- Le Musée est appelé à devenir une destination nationale et internationale qui encourage la réflexion et le dialogue sur les questions de droits de la personne, qui sensibilise le public aux conséquences de la discrimination et qui favorise un plus grand respect des droits des autres;

- Le Musée ne fuira pas la controverse; il saura la reconnaître et présenter de façon équitable et ouverte une variété de points de vue légitimes sur des questions difficiles en permettant un débat public constructif; et

- La programmation du Musée sera hébergée dans un bâtiment magnifique et inspirant digne de son contenu qui deviendra dans le monde entier le symbole reconnu à la fois de la lutte en faveur des droits de la personne et de l'importante contribution du Canada à cet effet.

1.3 Valeurs

La création de ce qu'on croit être le tout premier musée du monde consacré au sujet général des droits de la personne incarne l'engagement du Canada envers un ensemble de valeurs associées à la démocratie, à la liberté, aux droits de la personne et à la règle de droit. Des valeurs organisationnelles telles l'objectivité, l'innovation et l'inclusion doivent sous-tendre toutes les activités du Musée afin que ses opérations reflètent et fassent progresser son mandat. Le mandat et le statut du Musée à titre d'établissement national lui confèrent également un ensemble de principes qui reposent sur l'imputabilité et la transparence, l'accessibilité et l'engagement à l'échelle nationale, la collaboration, la citoyenneté corporative ainsi que la recherche et l'enseignement bien fondés.

La nature même des questions qui seront explorées par le Musée sera délicate et le Conseil d'administration, tout comme la direction, reconnaissent la nécessité d'aller plus loin que l'implicite en débattant et en recherchant le consensus autour d'un énoncé formel de valeurs unique à ce Musée. Ils reconnaissent également la nécessité de s'entendre sur les moyens par lesquels l'organisation épousera ces valeurs dans ses activités et ses décisions de tous les jours. Ce travail est en cours présentement et continuera d'évoluer.

1.4 HISTOIRE

Le 11 février 2008, le gouvernement du Canada déposait un projet de loi devant le Parlement afin de constituer le Musée canadien des droits de la personne. Les amendements apportés à la *Loi sur les musées* ont reçu l'assentiment royal le 13 mars 2008 et sont entrés en vigueur par ordre du Conseil le 10 août 2008. Le gouverneur en conseil a nommé les membres du Conseil d'administration le 26 août 2008, en provenance de toutes les régions du pays et le gouvernement a entrepris des recherches afin de nommer le premier président directeur général de la société.

Le Musée tire son origine du rêve du regretté Israel Asper, qui envisageait pour Winnipeg un musée consacré à l'exploration des questions de droits de la personne au Canada et dans le monde entier, à la fois dans une perspective historique et actuelle. En 2002, l'organisme Les Amis du Musée canadien des droits de la personne Inc. (les « Amis ») était inscrit à titre de fondation de charité destinée à proposer la création d'un Musée des droits de la personne qui serait érigé à la Fourche, aux confluents des rivières Rouge et Assiniboine. Les Amis ont procédé à une étude de faisabilité financée en grande partie par le gouvernement fédéral, qui a confirmé qu'un musée consacré aux droits de la personne à Winnipeg serait une proposition viable.

En 2003, signalant son appui marqué envers le projet de musée, le gouvernement du Canada annonçait un engagement de 30 millions de dollars envers la capitalisation. Cette somme devait comprendre trois millions de dollars en vue de la planification du projet, somme versée immédiatement, et 27 millions de dollars devant être placés dans un compte en fiducie en vue de la construction du bâtiment et des coûts afférents, sous la supervision de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). Au cours des deux années qui suivirent, les Amis ont mené une large campagne de financement et lancé un concours international d'architecture transparent en vue de la conception du bâtiment, supervisé par les comités de révision technique et architecturale. En 2005, les Amis annonçaient que la firme Antoine Predock Architects avait remporté le concours. La même année, le gouvernement fédéral s'est engagé pour une somme additionnelle de 70 millions de dollars en financement des immobilisations.

En avril 2007, Le Premier ministre annonçait l'intention du gouvernement de constituer le nouveau musée à titre de musée national, en amendant la *Loi sur les musées*, en finançant le projet de construction des installations et en s'engageant à en défrayer les coûts d'exploitation, estimés à 21,7 millions de dollars annuellement. À ce moment le gouvernement a aussi paraphé une Lettre d'intention en compagnie de quatre autres intervenants publics et privés qui avaient accepté de contribuer au projet de capitalisation :

- La province du Manitoba s'engageait à verser 40 millions de dollars en argent comptant;
- La ville de Winnipeg annonçait une contribution de 20 millions de dollars, comprenant de l'argent comptant et des contributions en nature;
- La Forks Renewal Corporation acceptait de transférer les terrains de la Fourche de Winnipeg au gouvernement fédéral strictement en vue de la construction du Musée; et
- Les Amis réaffirmaient leur engagement d'amasser 105 millions de dollars en vue du projet.

Ces ententes ont été confirmées par l'Entente définitive historique, signée par la ministre du Patrimoine canadien au nom du gouvernement et par les quatre autres intervenants, le 1er février 2008. Cette Entente en fera le premier musée national créé à partir de contributions d'une province, d'une ville et d'une part significative de dons privés. L'Entente définitive stipule en détail les termes, les dispositions et les conditions imposées aux parties et stipule en outre que l'entière responsabilité de l'orientation stratégique du Musée et des décisions entourant le projet de construction et le contenu du Musée repose sur les épaules du Conseil d'administration.

En octobre 2007, le gouvernement du Canada a nommé un Comité consultatif mandaté dans le but de conseiller le premier Conseil d'administration par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Le Comité consultatif a largement consulté les Canadiens et les Canadiennes par l'entremise de groupes de discussion et d'Internet, afin de connaître les points de vue de plus de 2 500 personnes et groupes. Le Comité a soumis son rapport, qui comprenait 78 recommandations, en mars 2008. L'apport du Comité fut d'une valeur inestimable pour le Conseil d'administration.

Le 19 décembre 2008, après des délibérations détaillées s'étalant sur plusieurs réunions du Conseil d'administration, le Conseil d'administration du Musée annonçait avoir approuvé le concept architectural de Predock et se joignait au Premier ministre du Canada, au Premier ministre du Manitoba et à l'adjoint du maire de Winnipeg dans le cadre d'une cérémonie de première pelletée de terre annonçant le début des travaux de construction des installations du Musée à la Fourche de Winnipeg. Le Musée prévoit ouvrir officiellement ses portes au public en 2012.

Le Musée a aussi entrepris l'imposante tâche de développer le contenu et la programmation du Musée, un processus qui tiendra compte de l'apport du public en général en s'inspirant des importants travaux déjà menés par le Conseil consultatif. La direction du Musée s'est aussi impliquée à fond dans le démarrage de la société du Musée, avec les politiques, pratiques et systèmes nécessaires à appuyer l'adoption de pratiques de gestion et de gouvernance saines, responsables et transparentes.

1.5 Réglementation pertinente

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien des droits de la personne est une entité juridique distincte appartenant entièrement à l'État, qui fonctionne indépendamment du gouvernement dans ses opérations quotidiennes, dans ses activités et dans sa programmation. À titre de société d'État et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des objectifs politiques élargis du gouvernement fédéral.

Le Musée est soumis au régime de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État, constitué en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Musée est également tenu de respecter une gamme variée de dispositions provenant d'autres statuts et règlements, dont notamment la *Loi fédérale sur l'imputabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le *Code criminel du Canada*, la *Loi sur les langues officielles* et les règlements connexes et le *Code du travail du Canada*, entre autres.

1.6 Structure de gouvernance

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration du Musée sert d'organe de gouvernance et est responsable devant le Parlement de la bonne gérance du Musée, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, qui fait aussi le lien entre le Musée et le Cabinet. La loi prévoit un Conseil d'administration composé de onze membres nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre du Patrimoine canadien. Le Conseil d'administration est indépendant de la direction et assure l'orientation stratégique et la supervision de la société.

Le Conseil d'administration délègue l'autorité en matière de gestion quotidienne du Musée au président-directeur général de la société et tient la direction responsable de la gestion quotidienne de la performance quotidienne, de la viabilité à long terme et de l'atteinte des objectifs du Musée. Le Conseil d'administration a signé un instrument de délégation qui limite le pouvoir de signataire du président-directeur général et des autres hauts dirigeants. En l'absence d'un président-directeur général au début des opérations du Musée, le Conseil d'administration a nommé un directeur général à qui il a concédé temporairement les pleins pouvoirs du président-directeur général et qui est autorisé à effectuer certaines fonctions clés qui reviendraient normalement au président-directeur général.

2. PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Tel qu'exigé pour n'importe quel organisme fédéral, le Musée a développé une architecture d'activité de programmes (AAP), qui décrit ses principales activités et sous activités. L'AAP du Musée canadien des droits de la personne contient les trois activités de programme suivantes ainsi que leurs sous activités respectives. On retrouve des détails sur les priorités à court et à moyen terme du Musée pour chacune de ces activités à la section 5 intitulée Objectifs, stratégies et mesures du rendement :

2.1 CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE

Description : Le MCDP est conçu à titre de « musée d'idées » et moins orienté vers la collection d'artéfacts que sur l'interprétation d'idées entourant des sujets sensibles et complexes. En étant le premier musée « d'idées » au Canada, on croit même qu'il serait le premier musée du monde consacré à l'exploration des droits de la personne au sens large, le MCDP fait œuvre de pionnier. Au cours de ses premières années d'existence, le Musée consacrera beaucoup d'énergie à définir une programmation unique et innovatrice pour le Musée.

Objectif :

Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée soient développés en consultation continue et avec l'implication des Canadiens et des Canadiennes, notamment, entre autres, le travail précieux déjà effectué par les Amis du Musée et par le Conseil consultatif ministériel.

Principaux résultats :

- *Le Musée développe des expositions accessibles et invitantes dans les deux langues officielles afin de promouvoir la réflexion et le dialogue et d'améliorer les points de vue des visiteurs envers les droits de la personne*
- *Le Musée développe une programmation éducative bilingue qui complète et renforce ses expositions*
- *Le Musée développe une approche de diffusion, d'engagement et de service à l'échelle nationale*
- *Le Musée développe un cadre de travail pour la recherche et l'enseignement pertinents*
- *Le Musée se bâtit une forte notoriété et un appui auprès du public par l'entremise de stratégies de marketing et de communications efficaces.*

2.2 HÉBERGEMENT

Description : Le Musée sera érigé à la Fourche, un lieu historique national remarquable situé aux confluents des rivières Rouge et Assiniboine, à Winnipeg. Il est prévu que les installations soient hébergées dans un monument de calibre mondial et de grande valeur, une structure magnifique digne de son contenu et conçue dans le but d'inspirer des générations de Canadiens, de Canadiennes et de visiteurs venus du monde entier. Le concept architectural dramatique créé par Antoine Predock et choisi par le Conseil d'administration veut faire écho aux questions de droits de la personne tout en appuyant et en renforçant l'intention du Musée d'inspirer les visiteurs en leur offrant un périple de découverte à la fois riche et fascinant.

En raison de la complexité du concept et de l'échéancier serré des travaux, le Conseil d'administration et la direction du Musée seront fortement impliqués, au cours des premières années de la période de planification, dans la gestion de toutes les étapes du projet de construction du capital menant à sa mise en service et à son inauguration officielle. Le Conseil d'administration sera entièrement responsable de superviser tous les aspects du projet de construction, dont notamment la définition des échéanciers de construction et la gestion des risques d'un bout à l'autre du projet. D'ici à l'ouverture des installations, le Musée devra aussi avoir mis en place les mécanismes appropriés afin de s'assurer que les opérations et l'entretien soient efficients et efficaces, tout en demeurant sécuritaires, accessibles et viables.

Objectif :

Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment soient gérés de façon saine, transparente et responsable, dans le respect des échéanciers et des budgets à l'aide de pratiques de gestion de projet et de gestion des risques du début à la fin du projet.

Principaux résultats :

- *Les décisions concernant la conception du bâtiment visent la construction d'installations iconiques convenant au mandat et aux objectifs et qui seront un symbole précieux pour plusieurs générations*
- *Le projet de construction du bâtiment est assujetti à un régime efficace de gestion de projet incluant une stratégie robuste de gestion des risques relatifs au projet*
- *Le Musée implique la communauté Autochtone locale aux moments pertinents dans les processus de conception et de construction et*

- *Les décisions prises à l'égard du bâtiment (en termes de capitalisation et d'opérations) sont saines, fondées sur une analyse et une étude appropriées et capables de soutenir l'examen du public et d'offrir des conditions opérationnelles et environnementales durables à long terme. Le Conseil d'administration a demandé à ce que les plans de construction permettent au Musée d'obtenir la certification environnementale LEED Argent.*

2.3 GÉRANCE ET GESTION CORPORATIVE

Description : Alors qu'ils feront passer le Musée de concept à réalité, les dirigeants du Musée adopteront des pratiques exemplaires de gouvernance corporative et d'administration destinées à permettre la gérance pertinente et rigoureuse des ressources et du rendement des fonds publics et privés investis dans cette société. Une des principales priorités initiales consistera à recruter le personnel nécessaire afin de permettre au Musée d'atteindre ses objectifs, à la fois durant le développement du contenu et des installations depuis les tout premiers éléments, et une fois le Musée ouvert aux visiteurs. Le Musée s'assurera de disposer de la capacité de développer et de présenter sa programmation dans les deux langues officielles.

D'autres activités essentielles au cours des premières années consisteront à mettre en place la structure, les procédés, les politiques, les pratiques et les outils appropriés, particulièrement dans les domaines de la gestion financière, humaine et de l'information, afin de lui permettre d'exceller dans l'exécution de son mandat, d'atteindre des résultat de façon efficace et efficiente, d'être imputable de ses résultats face à la population canadienne et de se conformer aux lois applicables et aux politiques gouvernementales en vigueur.

Le gouvernement s'attend à ce que ses musées nationaux aient la capacité d'amasser des fonds en provenance du secteur privé et de générer des revenus. Ces objectifs devront être poursuivis avec vigueur par le Musée. Le Musée reconnaît et apprécie grandement le soutien et les succès extraordinaires des Amis en matière de financement de la capitalisation. Le Musée entend étudier attentivement toutes les options, y compris une relation à long terme avec les Amis, dans ses délibérations concernant la mise en place d'un mécanisme continu destiné à amasser des fonds en provenance du secteur privé. Le Musée s'efforce aussi d'optimiser sa capacité de générer des revenus une fois ses portes ouvertes au public.

Objectifs :

Que le Musée adopte des pratiques de gouvernance et de gestion saines et efficaces qui facilitent l'utilisation des ressources conformément aux priorités ainsi que la

responsabilité complète des résultats face aux Canadiens et aux Canadiennes et que le Musée recrute et retienne les ressources humaines nécessaires à la fois à la transition et à plus long terme.

Principaux résultats :

- La Société atteint et dépasse les normes reconnues de gouvernance corporative et met en place des politiques, procédures et systèmes favorisant la gestion saine et responsable
- La Société attire et recrute le talent et l'expertise nécessaire à la fois à la transition et à plus long terme, et offre un milieu de travail équitable, sain et sécuritaire ainsi qu'une main-d'œuvre productive, animée par de grands principes, durable, capable de s'adapter et représentant la diversité inhérente à la société canadienne, et
- La société se dote de la capacité de générer des fonds en provenance du secteur privé. Au moment de son inauguration, le Musée sera en position de générer des revenus.

3 ACTIFS

3.1 IMMOBILISATIONS

Le Musée sera construit sur deux parcelles de terrain situées à Winnipeg, qui ont été transférées de la ville de Winnipeg et de la Forks Renewal Corporation. Le Musée loue, aménage et équipe des bureaux dans l 'édifice Victory, propriété du gouvernement fédéral, au 269, rue Main, à Winnipeg, afin d'héberger son personnel pendant les travaux de construction. Le Musée prévoit 800 000 dollars en frais uniques d'aménagement en 2009-2010 et 250 000 dollars en frais annuels de loyer entre 2008-2009 et 2011-2012.

3.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

FONDS DE CAPITALISATION

L'Entente définitive conclue entre le gouvernement fédéral et les parties contributrices le 1er février 2008 prévoyait des contributions totales de 265 millions de dollars pour la construction du bâtiment et l'aménagement du Musée, tel que le démontre le Tableau 1. Les contributions en espèces du Manitoba et de Winnipeg devaient être versées immédiatement, tandis que celle des Amis devait l'être sur quatre ans. Les sommes à verser avant la création du Musée ont été placées en fiducie en attendant l'adoption par le Parlement de la législation qui en faisait un musée national et la signature du contrat de construction. Maintenant que ces conditions sont remplies, ces fonds seront libérés à l'intention du Musée.

Tableau 1 (millions de dollars)

Partie contributrice	Encaisse	Contributions en espèces et en argent comptant antérieures	Total
Canada	70,0	30,0	100,0
Province du Manitoba	38,8	1,2	40,0
Ville de Winnipeg	16,0	4,0	20,0
Amis du MCDP	89,52	15,48	105,0
Total	**215,6**	**49,4**	**265,0**

L'engagement de 100 millions de dollars du gouvernement fédéral comprenait les 30 millions de dollars annoncés en 2003, dont le déboursement d'une portion aux Amis

a été approuvé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada en vue de la conception et du développement, des engagements architecturaux préliminaires et de l'évaluation environnementale. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a retourné le solde au MCDP au nom du Canada. Les 70 millions de dollars de fonds fédéraux restants ont été demandés au cours des trois prochaines années, en débutant par la somme de 10 millions de dollars en 2008-2009. Cependant, le Musée a été en mesure de gérer ses besoins de capitalisation à même les fonds disponibles dans le compte de fiducie et par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. À la demande du Musée, le gouvernement a réalloué ces sommes à 2011-2012. Le Musée développe présentement une proposition de projet détaillée destinée à avoir accès aux 70 millions de dollars restants du fonds de capitalisation.

Le budget total du projet comprend un projet de construction de base de 165 millions de dollars selon un estimé réalisé en 2007 à partir des croquis architecturaux d'Antoine Predock. Depuis, le processus de développement du concept a permis au Musée de raffiner ses prévisions budgétaires avec un degré de certitude beaucoup plus élevé. Le temps écoulé, cependant, a aussi eu un effet inflationniste sur ce budget, tout comme les modifications apportées au concept afin qu'il se qualifie à la certification LEED Argent et que ses coûts d'opérations à long terme soient réduits (aucun ajout n'a été fait au concept original). Le Musée a été en mesure de compenser en partie cet impact par l'entremise d'un rigoureux processus d'ingénierie de valeur destiné à réduire les coûts sans affecter l'intégrité du concept.

Cependant, il subsiste un risque réel de voir les coûts de construction dépasser les estimations de 2007. Malgré un certain optimisme à l'effet que les prix mondiaux de matériaux de construction essentiels comme l'acier et le ciment puissent chuter considérablement, ce qui économiserait de l'argent au Musée, les fabricants réduisent la production afin de stabiliser les prix. De même, plusieurs matériaux essentiels comme l'acier, l'équipement important et les glaçures doivent être achetés à l'étranger, ce qui fait augmenter le risque de fluctuation des devises. La concurrence pour la main-d'œuvre au Manitoba demeure aussi très forte en raison de la pénurie de personnel qualifié et du nombre de projets de construction importants en chantier ou prévus pour 2009-2010. Le Conseil d'administration a déterminé qu'une refonte importante du concept n'est pas une option viable car elle ne produirait que peu ou pas d'économies en partie à cause des délais qui occasionneraient une inflation encore plus forte et que le Musée finirait par ouvrir sans attrait architectural important et avec un espace d'exposition considérablement réduit.

En prévision de l'augmentation des coûts de construction, le Conseil d'administration a développé et commencé à implanter une stratégie d'atténuation des risques financiers.

Le processus d'appel d'offres qui sera complété aux trois quarts d'ici juin 2009, permettra au Musée de confirmer ses projections de budget finales.

FONDS D'OPÉRATIONS

En créant le Musée en tant qu'établissement culturel national, le gouvernement fédéral a accepté de payer les frais d'opération, estimés au départ par les Amis à 21,7 millions de dollars une fois le Musée en opération. Le gouvernement du Canada a approuvé un budget de fonctionnement initial de 6,5 millions de dollars pour les deux premières années d'opération du Musée, dont 5 millions de dollars disponibles en 2008-2009 et 1,5 million de dollars pour 2009-2010. Le Musée espère être en mesure de reporter 1,9 million de dollars de 2008-2009, ce qui laisserait quand même le Musée face à un déficit par rapport à ses besoins en 2009-2010. Tout en reconnaissant que tout financement dépassant les sommes déjà autorisées exige l'approbation du gouvernement et par conséquent ne fait pas partie de ce plan, le Musée identifie ses besoins d'opérations pour les cinq exercices fiscaux débutant en 2009-2010. Le Musée développera un budget d'opérations plus détaillé afin de solliciter des fonds d'opération adéquats pour l'avenir.

Au cours de ce processus, deux facteurs affectant le financement sont anticipés au cours des années qui suivront l'inauguration du Musée et devront être pris en compte. Premièrement, l'estimation initiale de 21,7 millions de dollars était fondée sur l'analyse menée par les Amis pour les opérations d'un musée privé. Cependant, cet estimé ne reflète pas la réglementation fédérale qui exige des musées nationaux qu'ils versent des paiements en remplacement d'impôts (PERI), alors que les musées privés ne versent généralement pas d'impôt. Le montant du PERI est présentement estimé entre cinq et neuf millions de dollars annuellement, soit plus du tiers du budget d'opérations proposé. Deuxièmement, l'estimation initiale n'a prévu aucune disposition afin de contrer l'inflation des coûts d'opération et d'entretien qui, comme pour tout bâtiment, augmenteront avec le temps.

Les budgets détaillés du Musée reflèteront ces facteurs, ainsi que le fait que le Musée sera éventuellement en position de générer des revenus destinés à compenser ses coûts d'opérations.

4 ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le Musée a analysé l'environnement au sein duquel il prévoit fonctionner ainsi que son rendement en fonction des objectifs définis dans le cadre de son premier plan d'affaires. Il a ainsi été possible d'identifier les principaux enjeux stratégiques qui forment la base sur laquelle s'appuient les plans futurs.

4.1 PERFORMANCE EN FONCTION DES OBJECTIFS

Le plan d'affaires intérimaire du Musée, approuvé en septembre 2008, définissait des objectifs et des résultats clés pour chaque activité de programme et engageait le Musée à réaliser un certain nombre d'activités clés au plus tard le 1er avril 2009. Le Musée se trouve sur la bonne voie en vue de réaliser ses objectifs tels que prévu. Voici les principaux faits saillants réalisés en ce sens par le Musée en décembre 2008.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE

D'importants progrès ont été réalisés envers les engagements pris par le Musée, conformément à l'avis du Comité consultatif ministériel. Entre le 26 août et le 31 décembre 2008, la direction du Musée a :

- étudié en détail le plan d'exposition de Ralph Appelbaum and Associates (RAA) et est parvenu à la décision de conserver RAA à titre de concepteur des expositions du Musée;
- lancé la première exposition virtuelle du Musée le 10 décembre 2008;
- embauché une directrice des communications et de l'implication du public, un directeur du marketing et des partenariats ainsi qu'une agente de communications;
- développé une stratégie afin de réaliser un programme complet de diffusion nationale qui doit débuter en 2009; et
- développé une gamme de matériel promotionnel et de stratégies de communications et de relations publiques et organisé plusieurs activités publiques destinées à sensibiliser le public au fait qu'un Conseil d'administration a été nommé et que des progrès ont été accomplis; on y compte notamment une cérémonie de première pelletée de terre, tenue le 19 décembre 2008, afin de marquer le début des travaux de corstruction.

Au printemps 2009, le Musée lancera un processus de consultation auprès des Canadiens et des Canadiennes afin de recueillir des témoignages, la prochaine étape incontournable du développement du contenu et de la programmation du Musée.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2: HÉBERGEMENT

La construction du bâtiment débutera en avril 2009 et devrait se terminer en 2012. D'ici la fin de l'année civile 2008 le Musée avait complété les points suivants :

- Mise sur pied d'un comité plénier du Conseil d'administration afin de superviser le projet de construction et rétention d'un conseiller externe afin d'offrir des conseils d'expert en matière de construction et de gestion des risques;
- Démonstration d'une extrême due diligence quant au concept proposé pour le bâtiment, à une stratégie détaillée d'atténuation des risques et au budget et à l'échéancier de construction ayant mené à l'adoption du concept de Predock;
- Réalisation d'une ingénierie de valeur complète afin d'identifier les éléments à modifier ou à éliminer afin de réduire les budgets de construction sans affecter l'intégrité du concept original;
- Développement d'une stratégie de gestion des risques financiers afin de combler l'écart anticipé entre le budget et les fonds disponibles, qui résulte de l'inflation pendant les démarches de création de cet établissement national;
- Finalisation des détails de l'entente avec Antoine Predock Architect, Smith Carter Constructors et PCL (responsables du projet de construction); embauche d'un responsable de la construction possédant l'expérience des projets de capitalisation du gouvernement;
- Poursuite de l'embauche au sein de la communauté autochtone; organisation d'une rencontre avec les aînés à la Thunderbird House afin d'étudier les plans du bâtiment et les fouilles archéologiques; implication des anciens dans une cérémonie de bénédiction avant le début des excavations et au moment de la cérémonie de première pelletée de terre; organisation de nouveaux pourparlers avec les chefs du Traité 1 en janvier 2009; et collaboration étroite avec le comité Forks Heritage Committee tout au long du processus;
- Engagement envers le développement durable, par exemple en incluant les coûts reliés à l'obtention de la certification *LEED Argent* dans le budget de construction;
- Collaboration étroite avec le Musée canadien des civilisations afin d'adopter les pratiques exemplaires du Musée canadien de la guerre; également, collaboration avec d'autres musées nationaux et non nationaux afin d'étudier le concept du point de vue opérationnel;
- Obtention de conseils d'experts de la part de consultants spécialisés en sécurité des personnes, sécurité physique, accès universel et services alimentaires; et
- Location et aménagement de bureaux temporaires.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3: GÉRANCE ET GESTION CORPORATIVE

Le Musée a aussi mis sur pied une gamme variée d 'éléments reliés à la saine gouvernance, à la gérance et à la gestion corporative. On y retrouve notamment :

- Préparation et obtention de l'approbation gouvernementale du premier plan d'affaires et des premiers budgets d'opérations et de capitalisation du Musée pour 2008-2009;
- Mise en place des fondations d'un régime de gouvernance corporative efficace, notamment par l'obtention d'une orientation complète sur la gouvernance des sociétés d'État et la définition :
  - des règlements qui clarifient les rôles et responsabilités de chacun;
  - d'un comité exécutif et de deux comités pléniers chargés respectivement de la vérification et de la supervision du programme de construction; au sein du Conseil d'administration;
  - de politiques corporatives régissant la gouvernance corporative, les investissements et les ententes contractuelles; début des travaux sur un code de déontologie et de conflit d'intérêts;
  - d'une délégation des pouvoirs financiers; et
  - d'un profil de compétences pour les membres du Conseil d'administration.
- Pose des assises de la gestion et du contrôle efficace des finances, notamment :
  - Conception du processus budgétaire afin d'utiliser les ressources conformément aux priorités et objectifs d'ensemble;
  - Mise en place de systèmes, procédures et structures de finance et de comptabilité qui reflètent les pratiques exemplaires empruntées à d'autres musées nationaux; mise en place de comptes bancaires et d'investissement, de systèmes d'autorisation et de paiement des factures et de services bancaires en ligne permettant de réviser les transactions en temps opportun;
  - Liaison avec le Bureau du vérificateur général au sujet de ses plans de vérification de fin d'exercice;
- Rétention des services d'une firme de recherche de cadres afin d'aider le gouvernement à recruter le premier directeur/président-directeur général du Musée et lancement du processus en décembre 2008;
- Début du développement d'une structure organisationnelle à l'intention du Musée, en tenant compte des exigences de la transition et à long terme :
  - Embauche à plusieurs postes clés de la direction et du personnel;
  - Mise en place d'un système de paye et début des démarches de participation aux régimes de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique fédérale;
  - Début des travaux de développement d'un cadre et de politiques connexes de saine gestion des ressources humaines;

- Début du processus d'appel d'offres destiné à obtenir de l'aide afin de préparer des politiques, procédures et pratiques de saine gestion des registres et de l'information; et
- Début du développement d'options visant la création d'une Fondation pour le Musée, et

4.2 Survol de l'environnement

L'environnement au sein duquel le MCDP fonctionnera aura un impact direct sur son succès. Le Musée fait face à plusieurs facteurs positifs importants dans ses environnements interne comme externe, facteurs dont les plans et stratégies sont conçus pour tirer profit. Malgré un environnement très positif, on retrouve aussi passablement de défis et les plans y répondent également. En voici les grandes lignes. :

Forces et possibilités

- Fort appui de tous les paliers de gouvernement
- Important appui du public
- Important appui et financement du secteur privé
- Important apport externe
- Emplacement
- Processus de conception bien engagé, et
- Possibilité de « bien faire les choses »

Risques et défis

- Risques relatifs à la construction du capital (p. ex., inflation, disponibilité de la main-d'œuvre, modification des échéanciers, taux de change des devises)
- Risques pour la gouvernance et les opérations associés à la mise sur pied d'une nouvelle société, notamment la nécessité de recruter et de retenir un grand nombre d'employés
- Sujet traité controversé;
- Attentes élevées de la part des supporteurs du Musée, et
- Risques relatifs aux opérations courantes (p. ex., obligations, en vertu de la *Loi sur les paiements en remplacement d'impôts* et inflation des budgets d'opérations et d'entretien)

4.3 Priorités stratégiques

Le principal objectif du Musée consiste à remplir le mandat que lui a donné le Parlement de la façon la plus efficace possible. Ainsi, le Conseil d'administration a réaffirmé que les priorités suivantes, stipulées dans son premier plan d'affaires, demeurent appropriées pour la prochaine période de planification :

- Gérer toutes les facettes du projet de construction du bâtiment de façon saine, transparente et responsable, dans le respect des échéanciers et des budgets, à l'aide de pratiques efficaces de gestion des risques tout au long du projet
- Développer le contenu et la programmation du Musée par l'entremise de consultations continues et d'implication des organismes et des personnes de partout au Canada, et
- Adopter des pratiques saines et efficaces de gouvernance et de gérance destinées à faciliter l'utilisation des ressources conformément aux priorités et à la pleine responsabilité des résultats à l'égard de la population canadienne; retenir les ressources humaines nécessaires à la transition comme au long terme.

5 Objectifs, stratégies et mesures du rendement

La section qui suit décrit les engagements du Musée pour la période de planification ainsi que ses objectifs pour l'exercice 2009-2010. Le Musée s'efforce aussi de faire des efforts additionnels au cours de la prochaine année afin de préparer des plans et stratégies d'atténuation des risques plus solides et substantiels dans son prochain plan d'affaires, surtout en ce qui a trait au contenu et à la programmation du Musée, au projet de construction et à ses plans d'investissement de capital non affecté à la construction. La Société devra aussi préparer un cadre d'évaluation de la performance comprenant des cibles et des indicateurs destinés à faciliter la préparation de rapports complets sur la performance.

5.1 Activité de programme 1 : Contenu et programmation du Musée

Objectif : Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée affectent la façon dont les gens perçoivent et se comportent face aux droits des autres et qu'ils soient développés par l'entremise de consultation et d'implication des Canadiens et des Canadiennes; il s'agit notamment et entre autres du travail inestimable entrepris par les Amis du Musée et le Comité consultatif ministériel du MCDP.

Sous activités de programme : Recherche, expositions, éducation et communications.

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
Le Musée développe des expositions accessibles et invitantes dans les deux langues officielles afin de promouvoir la réflexion et le dialogue dans le but de modifier la perception des visiteurs au sujet des droits de la personne.	• Compléter le développement de la conception du plan d'exposition : de concert avec le concepteur de contenu d'exposition, Le Musée évalue l'ensemble du plan d'exposition préliminaire développé par les Amis et en tenant compte des recommandations du Comité consultatif ministériel, définira la structure du plan d'exposition et de l'espace réservé à la galerie.	• Le plan d'exposition de base sera complété en vue de l'inauguration du Musée et un programme éducatif sera développé et implanté; • Le Musée sera reconnu comme une installation de calibre mondial dédiée à l'exploration et à la discussion des enjeux placés sous son mandat, en collaboration avec divers groupes de Canadiens et de Canadiennes; et • Le Musée a développé des dispositifs de mesure de l'impact de sa programmation sur les visiteurs.
Le Musée se dote d'un programme éducatif qui complète et renforce le message de ses expositions.	• Embaucher le personnel et entreprendre le développement d'un cadre de programmation éducative.	• Le Musée sera reconnu pour son innovation et pour la qualité de sa programmation éducative.
Le Musée développe un cadre assurant la pertinence de la recherche et de l'enseignement	• Embaucher le personnel requis en vue du plan d'exposition de l'inauguration et entreprendre la collecte d'importantes histoires qui formeront la base de la programmation du Musée.	• Le Musée sera reconnu pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et l'impact de ses recherches et de son enseignement fondé sur une stratégie de recherche continue.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
Le Musée se dote d'une approche de diffusion, d'implication et de service à l'échelle nationale.	• Implanter une stratégie de consultation des intervenants en vue de développer le plan d'exposition inaugural; et • Impliquer un Comité consultatif sur les jeunes afin de donner des conseils et des commentaires au fil du développement des expositions et des programmes.	• Le Musée sera perçu comme un établissement national qui rejoint les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays ainsi que les publics internationaux avec sa programmation et ses services; et • Une stratégie de diffusion, d'implication et de service continus à l'échelle nationale sera mise en place après l'inauguration du Musée.
Le Musée bénéficie d'une grande sensibilisation et d'un appui important au sein du public grâce à des stratégies de marketing et de communication solides et efficaces.	• Augmenter la présence virtuelle du Musée, bâtir sa réputation de source de renseignement et d'éducation fiable et faisant figure d'autorité • Développer des lignes directrices pour l'utilisation des médias sociaux; • Compléter le développement et entreprendre l'implantation d'une stratégie d'image corporative et d'image de marque; • S'assurer que tous les produits et services de communication soient conformes aux réglementations, politiques ou ententes applicables (notamment la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*); et • Profiter de toutes les activités du Musée, notamment les événements spéciaux et les visites protocolaires, afin de générer une couverture médiatique favorable.	• Le Musée fera la promotion, dans toutes les régions du Canada et au niveau international, de la sensibilisation au MCDP à titre de destination et de centre d'apprentissage et de dialogue; • Le Musée aura une solide image de marque qui demeurera constante dans toutes les activités de communication et de marketing; et • Le Musée disposera d'une solide stratégie de marketing et de communication, comprenant des outils traditionnels et non traditionnels; l'efficacité de ces outils sera évaluée sur une base continue.

5.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 : HÉBERGEMENT

Objectif : Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment soient gérés de façon saine, transparente et responsable, dans le respect des échéanciers et des budgets, à l'aide de pratiques efficaces de gestion de projet et d'atténuation des risques tout au long du projet.

Sous activités de programme : Construction des immobilisations et exploitation du bâtiment.

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
Les décisions reliées à la conception du bâtiment entraînent la construction d'installations iconique convenant au mandat et aux objectifs du Musée et qui seront source de fierté pour les générations à venir.	• Attribuer les contrats en vue de la construction du bâtiment : environ 85 % du budget sera lancé et attribué par appel d'offres; et • Les services souterrains seront complétés, a structure de béton sera complète à 90 % et l'isolation des murs de béton extérieurs sera déjà entreprise et presque terminée.	• Le bâtiment sera terminé d'ici l'été 2012. Le bâtiment complété sera largement reconnu à titre de trésor national dont le concept fait partie intégrante de l'impact transformateur de la visite du Musée (commentaires des médias et des visiteurs).
Le projet de construction du bâtiment est gouverné par un régime efficace de gestion de projet comportant une robuste stratégie d'atténuation des risques qui y sont reliés.	• Confirmer 85 % des coûts et déterminer la pertinence d'établir un prix de contrat maximum garanti; et • Développer un mécanisme destiné à faire rapport au Conseil d'administration des progrès de la construction et de la gestion des risques.	• L'examen spécial du vérificateur général reconnaîtra la qualité des pratiques de gouvernance, de gestion de projet et d'atténuation des risques entourant le projet de construction.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 : HÉBERGEMENT (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
Le Musée implique la communauté autochtone locale au moment opportun tout au long des processus de conception et de construction.	• Maintenir un dialogue continu; et • Continuer d'impliquer la communauté autochtone aux étapes cruciales.	• De solides partenariats sont en place avec la communauté autochtone locale afin de maintenir le dialogue et la participation aux expositions, aux programmes et aux services.
Les décisions relatives au bâtiment (capitalisation et opérations) sont saines, appuyées sur une analyse et une étude appropriées et capables de soutenir l'examen par le public tout en permettant une viabilité efficace à long terme.	• Développer une stratégie d'atténuation des risques face à l'enjeu des paiements en remplacement d'impôts; • Entreprendre la préparation de la documentation préparatoire à la certification LEED; et • Amorcer le développement des politiques et procédures de pratiques exemplaires à l'Intention des gestionnaires des installations.	• Le processus de préparation du bâtiment aura fait en sorte que le bâtiment sera entièrement opérationnel et que ses systèmes auront été optimisés dès l'inauguration; et • L'entretien et la sécurité adéquate des immobilisations du Musée seront assurés de façon efficiente, en respectant et en dépassant les normes reconnues.

5.3 Activité de programme 3 : Gérance et gestion corporative

Objectifs: Faire en sorte que le Musée adopte des pratiques saines et efficientes de gouvernance et de gestion afin de faciliter l'utilisation des ressources conformément aux priorités et la responsabilité des résultats envers la population canadienne; et faire en sorte que le Musée recrute les ressources humaines nécessaires à la fois à la transition et à plus long terme.

Sous activités de programme : Gouvernance corporative, administration et sollicitation auprès du secteur privé et autres sources de revenu

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
La Société respecte ou dépasse les normes reconnues en matière de gouvernance corporative et dispose de politiques, procédures et systèmes permettant une saine gestion et la responsabilité, notamment : • Clarté des objectifs et des attentes; • Lignes de responsabilité claires; • Transparence dans la mise en application et le respect des règles; et • Culture fondée sur une base éthique solide	• Finaliser les énoncés de mission, de vision et de valeurs et entreprendre de développer les mécanismes destinés à veiller à ce que les valeurs se reflètent dans la prise de décisions de tous les jours; • Développer un plan d'opérations afin d'implanter le plan d'affaires; • Mettre en place un régime de performance corporative qui permet la correction continue du cap, la gestion des risques et la fourniture de rapports transparents; • Développer un régime de gestion de la performance qui découle du plan corporatif à l'intention des employés; et • Développer un mécanisme d'autoévaluation pour le Conseil d'administration.	• Le Musée respecte ou dépasse les normes reconnues en matière de gouvernance corporative, notamment un robuste régime de gestion de la performance et de gestion intégrée des risques; • Les ressources humaines, matérielles et financières sont conformes aux priorités du Musée.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : GÉRANCE ET GESTION CORPORATIVE (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
La Société a mis en place les politiques, procédures et systèmes favorisant une gestion saine et responsable.	Poursuivre le développement des politiques et procédures corporatives et opérationnelles, en fonction des priorités suivantes : • Gestion des ressources humaines; • Communications; • Gestion et contrôle des finances; • Gestion des registres et de l'information; • Planification et gestion des installations; et • Gestion intégrée des risques.	• Le Musée sera doté de politiques et de contrôles financiers appropriés afin de permettre la saine gestion de ses ressources humaines, financières, d'information et de TI; • Le Bureau du vérificateur général aura émis un avis sans réserve sur les états financiers du Musée à chaque exercice et l'examen spécial aura reconnu la qualité du système de gestion du Musée.
La société se dote de la capacité de générer continuellement des fonds auprès du secteur privé; dès son inauguration, le Musée sera en mesure de générer des revenus.	• Entreprendre les démarches visant à créer une Fondation permanente	• Le Musée aura mis en place les plans et l'infrastructure nécessaire à générer des revenus provenant de plusieurs sources variées, dont les événements spéciaux et les ventes sur place. • Le Musée attirera des fonds importants en provenance du secteur privé en soutien à sa programmation et à ses activités, par l'entremise d'une fondation robuste et efficace.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : GÉRANCE ET GESTION CORPORATIVE (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2009-2010 (An Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2014)
La société attire et recrute le talent et l'expertise nécessaires à la fois pour la transition et pour le long terme; et La société offre un milieu de travail équitable, valorisant, sain et sécuritaire ainsi qu'une main-d'œuvre productive, animée de grands principes, durable, capable de s'adapter et représentative des deux langues officielles et de la diversité inhérente à la société canadienne.	• Nommer le premier président-directeur général du Musée et définir ses objectifs ainsi que les mesures de son rendement; • Finaliser la structure organisationnelle et combler la plupart des postes de haute direction • Recruter le personnel au fil des besoins; le Musée s'attend à embaucher jusqu'à l'équivalent de 40 employés à temps plein par l'entremise de moyens variés comme des postes permanents et des postes contractuels; • S'assurer qu'au moins 75 % de la direction et du personnel soient recrutés par voie de concours; et • Finaliser le cadre stratégique de gestion des ressources humaines; • Entreprendre le développement d'une gamme complète de politiques et de procédures destinées à soutenir les objectifs stipulés par le cadre stratégique; • Amorcer le développement des mécanismes destinés à promouvoir l'efficacité des communications internes.	• Tous les postes clés sont comblés; • Les plans de relève sont en place pour les postes clés; • La main-d'œuvre du Musée reflète la diversité de la société canadienne; et • Des sondages périodiques sur la satisfaction des employés confirment que les employés : ▪ comprennent la mission du Musée et de quelle façon leur travail y contribue; ▪ possèdent les habiletés et les compétences requises afin de faire ce qu'on attend d'eux; ▪ disposent des outils et de l'environnement de travail leur permettant de fonctionner efficacement; et ▪ sont récompensés pour leurs contributions.

6 BUDGETS D'OPÉRATIONS ET DE CAPITALISATION

6.1 BUDGET DE CAPITALISATION

L'Entente définitive stipule que les fonds de capitalisation provenant de contributeurs financiers autres que le gouvernement du Canada doivent être conservés dans un compte d'entiercement jusqu'à ce que le MCDP soit créé à titre de musée national et que les contrats de construction soient signés. Ces deux conditions ont été remplies au cours de l'exercice 2008-2009, ce qui signifie qu'environ 75,28 millions de dollars peuvent être versés au Musée immédiatement et le solde de 69,04 millions de dollars pourra l'être au cours des trois prochaines années. De même, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a retourné à la société, au nom du Canada, la somme approximative de 20 millions de dollars qui restait des 30 millions de dollars initiaux fournis par le gouvernement fédéral en 2003. Le Musée aura utilisé plus ou moins 8,26 millions de ces fonds d'ici le 31 mars 2009, ce qui laisse un montant résiduel d'environ 12,74 millions.

La part restante de 70 millions de dollars du financement fédéral doit être allouée sur trois ans, en commençant par 10 millions en 2008-2009, 20 millions en 2009-2010 et 40 millions de dollars en 2011-2012). En 2008-2009, le Musée a été en mesure de rencontrer ses obligations de capitalisation à partir des fonds disponibles du compte d'entiercement et de la somme d'environ 20 millions de dollars restante des 30 millions de dollars initiaux versés par le gouvernement fédéral. Le Musée s'attend à avoir besoin de 8,3 millions de dollars d'ici la fin mars 2009, somme qu'il peut retirer des fonds provenant de DEO. Par conséquent, à la demande du Musée, le gouvernement a accepté de réallouer les 10 millions de dollars de capitalisation prévus pour 2008-2009 à 2011-2012.

Une des priorités les plus urgentes consiste à soulager la pression anticipée sur le financement occasionnée en grande partie par l'escalade des coûts de construction depuis la signature de la Déclaration d'intention. Après avoir fait preuve de beaucoup de due diligence, le Conseil d'administration a déterminé que la seule option réaliste consistait à aller de l'avant avec le concept Predock, car toute autre option comporterait des dépenses au moins aussi élevées, mais une programmation et un impact architectural moindres. Le Conseil d'administration a donc développé et s'efforce d'implanter une stratégie d'atténuation de ce risque.

6.2 Budget d'opérations

À partir des renseignements et de l'analyse disponibles à ce moment, le gouvernement du Canada a approuvé un budget d'opérations initial pour 2008-2009 et 2009-2010 de l'ordre de 6,5millions de dollars, soit 2,5 millions de dollars pour le premier exercice et 4 millions de dollars pour le deuxième. Le gouvernement a demandé au Musée de revenir devant lui en 2009 afin de solliciter des fonds d'opérations appropriés à partir d'un budget d'opérations détaillé.

Tel que mentionné dans le Plan d'affaires, il est très vite devenu clair après la création du Musée qu'il lui faudrait plus que les sommes allouées pour les deux premiers exercices afin de mettre en place les ressources adéquates pour mener une importante consultation auprès des Canadiens et des Canadiennes, gérer le processus de construction de ses installations dans un délai relativement court, devenir une société d'État entièrement fonctionnelle disposant de tous les mécanismes nécessaires d'imputabilité ainsi qu'équiper ses bureaux d'une capacité informatique suffisante.

Afin de combler cette lacune, le gouvernement a réalloué 2,5 millions de dollars de 2009-2010 vers 2008-2009. Cette somme a permis au Musée de couvrir ses coûts d'opérations projetés à cinq millions de dollars pour 2008-2009, mais ne laisse que 1,5 million de dollars en vue de 2009-2010. En 2008-2009, le Musée s'attend à avoir besoin de 3,1 millions de dollars, principalement en raison des coûts d'aménagement des espaces de bureau qui ont été différés ou réduits de 600 000 dollars pour atteindre un million de dollars et dont 800 000 dollars ne seront pas dépensés avant l'exercice 2009-2010. Cela signifie que le Musée sera en mesure de reporter 1,9 million de dollars des cinq millions de dollars de crédits approuvés vers le prochain exercice. Cette mesure, combinée à l'approbation de 1,5 million de dollars de fonds, permettra au Musée de disposer de 3,4 millions de dollars en 2009-2010.

Le Musée continue de préciser des estimés de besoins d'opérations d'un premier musée national créé depuis une génération. Les estimations actuelles de fonds d'opérations sont :

- 3,1 millions de dollars en 2008-2009
- 8,6 millions de dollars en 2009-2010
- 15,9 millions de dollars en 2010-2011, et
- 21,7 millions de dollars en 2011-2012

Cela signifie que pour 2009-2010, le Musée a projeté un déficit de 5,2 millions de dollars. Le Musée collabore présentement avec le ministère du Patrimoine canadien afin de résoudre cette situation, alors qu'il cherche à faire approuver ses budgets d'opérations à long terme. L'année suivante, le Musée prévoit avoir besoin de 15,85 millions de dollars afin de couvrir ses dépenses d'opérations, somme moindre que les 21,7 millions de dollars prévus au départ. Le Musée demandera donc dans le cadre de son budget d'opérations détaillé que le gouvernement l'autorise à utiliser une partie de cette différence une année à l'avance afin de combler l'écart de 5,2 millions de dollars entre le budget présenté et les fonds alloués pour 2009-2010.

En 2011-2012, le dernier exercice complet avant la date prévue de l'inauguration du Musée, la société s'attend à avoir besoin de l'ensemble des 21,7 millions de dollars afin de financer ses opérations. Une fois entièrement opérationnel, le Musée devra résoudre les défis importants posés par l'exigence de verser des paiements en remplacement d'impôt et par la pression de l'inflation sur le budget d'entretien du Musée. Les projections pour les quatrième et cinquième années des états financiers sont pour les deux premiers exercices qui suivront l'ouverture et devraient être considérées comme préliminaires pour l'instant.

7 ÉTATS FINANCIERS

7.1 BILAN AU 31 MARS, DE 2009 À 2014 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

			Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010	Exercice 2010-2011	Exercice 2011-2012	Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014
Actifs								
Trésorerie et équivalents			1,900	0	0	0	0	0
Encaisse affectée et investissements			89,520	64,150	31,505	0	0	0
Projet de construction en cours			8,260	79,680	177,505	239,070	0	0
Immobilisations								
	Terrain		0	0	0	0	0	0
	Bâtiment		0	0	0	0	199,960	199,960
	Mobilier et accessoires fixes		0	0	0	0	3,360	3,360
	Expositions		0	0	0	0	35,750	35,750
Total des actifs			99,680	143,830	209,010	239,070	239,070	239,070
Passifs et avoir du Canada								
Contributions reportées	(Note 1)							
	Province	38,800		38,800	38,800	38,800	38,800	38,800
	Ville	16,000		16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
	Amis	20,480		45,030	69,460	89,520	89,520	89,520
		75,280		99,830	124,260	144,320	144,320	144,320
	Revenus en intérêts	1,500		3,000	3,750	3,750	3,750	3,750
	Moins : utilisé	0		-38,680	-96,505	-148,070	-148,070	-148,070
			76,780	64,150	31,505	0	0	0
Fonds reportés liés aux biens immobiliers et à l'équipement								
	Apport de capitaux reportés		0	38,680	96,505	148,070	148,070	148,070
	Financement en capitaux reportés (Note 2)		21,000	41,000	81,000	91,000	91,000	91,000
Avoir du Canada								
	Bénéfices non distribués		1,900	0	0	0	0	0
Total des passifs et avoir du Canada			99,680	143,830	209,010	239,070	239,070	239,070

Note 1 :
Les apports en capitaux reportés représentent les apports devant être payés en espèces par les parties mentionnées dans l'Entente définitive.

Note 2 :

Le financement en capitaux reportés inclut le solde des fonds de la DEO qui s'élèvent à environ 21 millions de dollars, ainsi que des fonds de capitalisation du fédéral qui s'élèvent à 70 millions de dollars. L'accès au montant de 70 millions sur une période de trois ans (20 millions en 2009-10, 40 millions en 2010-11 et 10 millions en 2011-12) est sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor. La société élabore présentement une présentation détaillée de gestion du projet et une stratégie de gestion des risques pour le Conseil du Trésor.

7.2 ÉTAT DES REVENUS ET DES BÉNÉFICES NON DISTRIBUÉS, EXERCICE CLOS LE 31 MARS, 2009 À 2014

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Budget original Exercice 2008-2009	Résultats prévus Exercice 2008-2009	Budget révisé Exercice 2009-2010 (Note 1)	Budget Exercice 2010-2011 (Note 1)	Budget Exercice 2011-2012 (Note 3)	Budget Exercice 2012-2013 (Note 3)	Budget Exercice 2013-2014 (Note 3)
Financement gouvernemental							
Crédits parlementaires							
Budget des dépenses principales	5,000	5,000	1,500				
Total des crédits parlementaires	5,000	5,000	1,500	0	0	0	0
Revenus de la société							
Entrées et programmes	0	0	0	0	0		
Locations d'installations et restauration	0	0	0	0	0		
Ventes à la boutique et autres	0	0	0	0	0		
Comptabilisation des apports de capitaux reportés	0	0	0	0	0		
	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses							
Contenu et programmation du musée	1,922	449	1,189				
Hébergement	961	826	759				
Gérance et gestion corporative	1,922	1,825	1,451				
	4,806	3,100	3,400	0	0	0	0
Écart	194	1,900 (Note 2)	-1,900 (Note 2)	0	0	0	0

Note 1 :

En 2009, le Musée présentera au gouvernement un budget d'opérations détaillé pour tenter d'obtenir l'approbation d'un niveau de financement approprié pour 2009-2010 et 2010-2011. Les dépenses prévues pour 2009-2010 s'élèvent à 8,6 millions de dollars. Par conséquent, la société demandera également l'approbation de reporter 5,2 millions en fonds d'opérations pour 2010-2011 afin de couvrir le manque à gagner prévu en 2009-2010, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. La société présentera un budget d'opérations modifié afin de refléter les décisions du Conseil du Trésor, du Cabinet et du ministre des Finances.

Note 2 :

Les coûts qui sont prévus être engagés en 2008-2009 ont été reportés jusqu'à 2009-2010. Par conséquent, la société espère reporter 1,9 million de dollars de 2008-2009 à 2009-2010 afin d'aider à couvrir les dépenses prévues de 8,6 millions en 2009-2010 (voir Note 1 ci-dessus).

Note 3 :

En 2011-2012, la dernière année complète avant la date d'ouverture prévue du Musée, la société présentera au gouvernement des budgets d'opérations détaillés afin d'obtenir l'approbation d'un niveau de fonds d'opérations continus pour la société. Lorsque le musée sera entièrement fonctionnel, il devra avoir réglé l'enjeu majeur de l'exigence liée aux paiements versés en remplacement d'impôts (PERI). Selon les estimations fournies par le Manitoba, le PERI est maintenant estimé entre 5 $ et 9 $ millions par année. Jusqu'à présent, le PERI n'a pas été inclus dans le budget d'opérations. La société présentera un budget d'opérations modifié afin de refléter les décisions du Conseil du Trésor et du ministre des Finances.

7.3 ÉTAT DE L'ENCAISSE, EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2009 À 2014

(en milliers de dollars)

		Exercice 2008-2009	Exercice 2009-2010 (Note 1)	Exercice 2010-2011 (Note 1)	Exercice 2011-2012 (Note 1)	Exercice 2012-2013 (Note 1)	Exercice 2013-2014 (Note 1)
Activités d'opérations :	(Note 1)						
Encaissements (crédits parlementaires)		5,000	1,500	0	0	0	0
Encaissements (Fonds de DEO)		21,000					
Déboursés (employés et fournisseurs)		-3,100	-3,400	0	0	0	0
		22,900	-1,900	0	0	0	0
Activités d'investissement :							
Investissement dans le projet de construction		-8,260	-71,420	-97,825	-61,565	0	0
(Augmentation) réduction de l'encaisse affectée et des investissements		-89,520	25,370	32,645	31,505	0	0
		-97,780	-46,050	-65,180	-30,060	0	0
Activités de financement :							
Crédit parlementaire pour l'investissement dans le projet de construction	(Note 2)	0	20,000	40,000	10,000	0	0
Contributions assorties de restriction et revenus d'investissements connexes		76,780	26,050	25,180	20,060		0
		76,780	46,050	65,180	30,060	0	0
Augmentation de la trésorerie et des équivalents		1,900	-1,900	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents, en début d'exercice		0	1,900	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents, en fin d'exercice		1,900	0	0	0	0	0

Note 1 :
En 2009, la société présentera au gouvernement un budget d'opérations détaillé afin d'obtenir l'approbation d'un niveau de financement approprié pour 2009-2010 et 2010-2011. En 2011-2012, la dernière année complète avant la date prévue d'ouverture du Musée, le Musée demandera de nouveau l'approbation du gouvernement pour obtenir un niveau approprié de fonds d'opérations continus destinés à la société. Sous réserve de l'approbation du Cabinet, du Conseil du Trésor et du ministre des Finances, la société présentera des états financiers modifiés afin de refléter les décisions.

Note 2 :

L'accès au montant de 70 millions en fonds de capitalisation du fédéral est sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor. La société élabore présentement une présentation détaillée de gestion du projet et une stratégie de gestion des risques pour le Conseil du Trésor.